



**Magister en Educación  
Mención Gestión de Calidad**

## **Trabajo de Grado**

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento  
Escuela Lisa Peter Teubner**

**Profesor: Rocio Riffo San Martín**

**Alumna: Soledad L. Mella Cid**

## Concepción, Chile Abril 2021

## **INDICE DE CONTENIDOS.**

I. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.	1
1.1. Selección del problema.	1
1.2. Exposición del problema.	1
II. OBJETIVOS DEL PROYECTO.	2
2.1. Objetivos Generales.	2
2.2. Objetivos Específicos.	2
2.3. Relación entre objetivos específicos, actividades y resultados esperados.	2
III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO.	5
3.1. Fundamentos teóricos.	5
3.2. Antecedentes experienciales.	6
3.3. Aspectos legales.	8
IV. MATRIZ DEL PROYECTO.	11
V. LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.	15
VI. RESULTADOS ESPERADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS.	16
VII. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN.	18
VIII. SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO.	20
IX. CARTA GANTT.	20
X. RECURSOS FINANCIEROS.	22
XI. BIBLIOGRAFÍA.	22
12.1. Matriz de selección del problema.	23
12.2. Árbol del problema.	24
12.3. Matriz de Marco Lógico (MML).	25

## **INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.**

TABLA N° 2.1. RELACIÓN OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS.	1
---	---

TABLA N° 4.1. MATRIZ DE GESTIÓN DEL PROYECTO.	3
TABLA N° 6.1. RELACIÓN RESULTADOS, ACTIVIDADES Y OBJETIVOS.	4
TABLA N° 10.1. PRESUEPUESTO DEL PROYECTO.	4
TABLA N° 12.1. MATRIZ DE SELECCIÓN DEL PROBLEMA.	6
FIGURA N° 12.1. ARBOL DEL PROBLEMA.	7
TABLA N° 12.2. MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML).	8

## **I. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.**

La escuela Lisa Peter Teubner de la comuna de Tomé, es uno de los 33 establecimientos de educación básica perteneciente a la administración de la DAEM de la misma comuna, se le aplicó una encuesta de carácter cuantitativo que entregó un diagnóstico a partir del cual se pudo detectar las áreas de gestión se encuentran más débiles. Los resultados de dicha encuesta arrojaron una problemática en la gestión de recursos; principalmente en la subdimensión de gestión del personal, práctica. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, lo cual incide y afecta las otras áreas de gestión.

### **1.1. Selección del problema.**

La forma de selección de los nudos críticos de este análisis diagnóstico, fue mediante la selección de criterios que permitieron visualizar los aspectos negativos que inciden negativamente en la gestión efectiva de un establecimiento.

Se utilizó una escala evaluativa, la cual contiene cuatro valores que definen los niveles diferentes de calidad que se asocia a cada indicador, estos van desde el valor 1, de muy baja valoración, lo que indica que la práctica no está instalada en el establecimiento. Por otra parte, el valor 4, de muy alta valoración, lo que indica que la práctica está instalada en el establecimiento de manera sistematizada y articulada; lo que permite que el trabajo sea efectivo y genere buenos resultados.

La selección del nudo crítico problema, se hizo a partir de la información recolectada, se dio prioridad a la práctica con más baja valoración, tratando de explicar su origen y posible desarrollo.

De la información proporcionada anteriormente se desprende la problemática seleccionada, siendo esta la relacionada con que el establecimiento no cuenta con un clima laboral positivo, las cuales repercuten en las otras áreas de gestión.

### **1.2. Exposición del problema.**

El problema seleccionado para los efectos de este proyecto es abordar a través del área de la Gestión de Recursos, en la subdimensión gestión del personal, se considera pertinente que al abordar esta problemática podrá alcanzar otras áreas de gestión del establecimiento, pudiendo aportar al desarrollo de competencias definidas en otras áreas de gestión, puntualmente en el ámbito de gestión curricular, convivencia escolar y liderazgo.

El abordaje de la solución a esta problemática deberá darse en dos líneas, la primera de ellas directamente en una concesión de prioridades y acciones por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, considerando los diferentes estamentos y sus funciones. En segundo lugar, se abordará mediante

un trabajo periódico a lo largo del año lectivo, realizando diferentes instancias de reunión y trabajo tanto por separado con cada uno de los estamentos, hasta lograr un trabajo en común en todas las áreas.

Se espera que los beneficiarios directos sean los funcionarios del establecimiento, y por ende todos los procesos relativos al establecimiento, repercutiendo este abordaje en los usuarios del establecimiento y sus familias.

## **II. OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

### **2.1. Objetivos Generales.**

Diseñar e implementar una estrategia educativa para mejorar el clima organizacional de la escuela Lisa Peter Teubner de la comuna de Tomé mediante acciones que apunten a generar un ambiente laboral positivo entre directivos, docentes y asistentes de la educación.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar principales factores, variables y problemáticas que inciden en el ambiente laboral de la escuela, mediante una encuesta de carácter anónimo, aplicada al equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, con preguntas orientadas a los canales de comunicación interna, liderazgo, y relaciones interpersonales.
- Analizar las variables que impiden el desarrollo de un clima laboral positivo, arrojadas por la encuesta aplicada a directivos, docentes y asistentes de la educación y seleccionar temáticas a trabajar en las distintas acciones durante el año.
- Presentar un diagnóstico general a directivos docentes y asistentes de la educación en conjunto a partir de los resultados obtenidos de las encuestas, en relación clima laboral del establecimiento.
- Diseñar e implementar una estrategia de trabajo con medidas para mejorar el clima laboral del establecimiento, mediante dinámicas, charlas ,grupos focales con los directivos, docentes y asistentes de la educación, para mejorar el ambiente de trabajo durante el año 2021.

### **2.3. Relación entre objetivos específicos, actividades y resultados esperados.**

**Tabla N° 2.1. Relación objetivos, actividades y resultados esperados.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<p>Identificar principales factores, variables y problemáticas que inciden en el ambiente laboral de la escuela, mediante una encuesta de carácter anónimo, aplicada al equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, con preguntas orientadas a los canales de comunicación interna, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales.</p>	<p>Aplicar una encuesta de carácter a directivos docentes y asistentes de la educación en consejo de profesores.</p>	<p>Se espera que el 100% de los actores involucrados en este proyecto responda a la encuesta aplicada.</p>
<p>Presentar un diagnóstico general a directivos docentes y asistentes de la educación en conjunto partir de los resultados obtenidos de las encuestas, en relación clima laboral del establecimiento.</p>	<p>Generar una instancia donde todos los estamentos involucrados de la institución esten reunidos para presentar diagnóstico sobre clima laboral.</p>	<p>100% asistencia de todos los estamentos encuestados.</p>
<p>Analizar las variables que impiden el desarrollo de un clima laboral positivo, arrojadas por la encuesta aplicada a directivos, docentes y asistentes de la educación y seleccionar temáticas a trabajar en las distintas acciones durante al año.</p>	<p>Reunión con equipo directivo- docentes y asistentes de la educación en la selección de temáticas a tratar en talleres, dinámicas, focus group.</p>	<p>100% asistencia equipo directivo a reunión de presentación de problemáticas.</p> <p>100% asistencia de todos los estamentos involucrados en el proyecto.</p> <p>Apertura al dialogo por parte de todos los estamentos involucrados en la selección de temática a tratar en talleres.</p>

<p>Diseñar e implementar una estrategia de trabajo con medidas para mejorar el clima laboral del establecimiento, mediante dinámicas, charlas ,grupos focales con los directivos, docentes y asistentes de la educación, para mejorar el ambiente de trabajo durante el año 2021.</p>	<p>Presentar estrategia para mejorar el clima laboral, con objetivos descripción de actividades, tiempos, responsables,recursos para la implementación, costo, articulación con otras áreas de gestión.</p>	<p>Implementar estrategia de trabajo con participación de todos los estamentos involucrados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO.**

#### **3.1. Fundamentos teóricos.**

La satisfacción laboral, es un tema que está íntimamente relacionada con la productividad y la calidad, un tema que está presente en nuestro sistema educativo chileno, pues a mejor clima laboral esto se traduce en mejores resultados académicos.

De acuerdo a Locke (1976) es: “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados” (Chiang Vega, 2014, pág. 66)

Conociendo lo que es un estado emocional, es posible a través del liderazgo directivo, poder cambiar los estados de ánimo de los docentes y ellos a su vez motivar a sus estudiantes, para que ellos generen ambientes saludables dentro del aula que permitan desarrollar un trabajo de calidad y por ende mejorar los aprendizajes. Price y Muller (1986) identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo. (Chiang Vega, 2014, pág. 66), cuando las personas van a su trabajo son más productivos, más felices, las instituciones son más exitosas.

El estrés que provoca un clima laboral no adecuado, provoca tensión en todos los integrantes que la componen, poco compromiso y baja productividad de los integrantes de la comunidad educativa, aumento de licencias médicas y un deterioro en los resultados académicos de los estudiantes:

Una característica de las sociedades contemporáneas es el estrés laboral debido a las exigencias del entorno profesional. Esta situación puede causar saturación física o mental del trabajador. Bajo esta condición se generan diversas consecuencias que no solo perjudican la salud, sino también la relación con su entorno más próximo. El estrés laboral surge cuando las demandas del entorno sobrepasan la capacidad de la persona para enfrentarlas. Este trastorno se presenta de diversas formas. Los síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico. (Rodríguez Ramírez, 2017)

Si los equipos directivos de los establecimientos, no toman en cuenta la satisfacción laboral de los docentes, y del clima laboral como un tema importante que va más allá de los resultados SIMCE o PSU, difícilmente podremos levantar en un establecimiento los bajos resultados obtenidos en estas mediciones estandarizadas. El alma de un establecimiento educativo, no son los estudiantes (a los cuales debemos nuestro trabajo), sino los profesores, ellos permanecerán por mucho tiempo en el establecimiento, por lo tanto, es necesario buscar mecanismos para poder movilizarlos de manera que ellos se sientan comprometidos con su trabajo y por ende realizarlo con esmero y agrado.

Los profesores son el pilar fundamental de todo establecimiento, esto es debido a la gran cantidad de tareas que tiene que realizar para poder desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje en sus estudiantes como lo son:

- “Diseña: conocimientos, capacidades, aptitudes, actitudes, valores, motivos, habilidades, entre otros.

- Ejecuta: pone en juego o moviliza los atributos mencionados arriba (desempeño, realización, conducta, ejercicio de actividades, desarrollo, rendimiento y ejecución).
- Evalúa: alude a la movilización de los atributos y resultados esperados, de la tarea o función requerida y del desempeño satisfactorio, eficiente, eficaz y exitoso.” (Torres Rivera, 2014)

El profesor es sin duda el factor más relevante en la obtención de logros de los resultados académicos de los estudiantes, es por ello que el tipo de liderazgo que ejerza será fundamental para definir el clima laboral de sus docentes. No obstante no es el único factor que debemos considerar para alcanzar los objetivos que nos proponemos, es necesario que también involucremos a las familias como co-responsables en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

### **3.2. Antecedentes experienciales.**

En la Escuela Lisa Peter Teubner no existe una buena convivencia, entre docentes y el equipo directivo, esto es debido a que el director tiene una visión de liderazgo de tipo Laissez Faire. Ello provoca que cada docente trabaje de acuerdo a su propia motivación personal o haciendo lo que considere que está bien, debido a esta situación no existe un trabajo cohesionado, en donde se busque alcanzar objetivos comunes que propicien la mejora de los resultados, esta misma situación conlleva a que el director delegue toda la responsabilidad en su planta docente, no tomando las medidas necesarias para poder realizar procesos de mejora que permitan repuntar en las evaluaciones SIMCE. Es por este motivo que se hace imperativo crear un sistema de mejora en donde todos los actores educativos.

Esta situación enquistada la problemática de un clima laboral insatisfactorio, donde gran parte los encuestados no se sienten satisfechos en la gestión del personal del cual dependerá si se cumplen o no las metas que la institución pretende alcanzar, el clima organizacional es definido como:

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización. (Pérez, 2013, pág. 389)

Según lo que define este autor, las problemáticas que presentan las instituciones organizativas, ellas provocan un impacto positivo o negativo en la obtención de los logros o metas propuestas por la institución, es por ello que es necesario generar estrategias efectivas que generen cambios en el clima laboral docente, para movilizar a toda la comunidad educativa, y de manera especial a todo el profesorado. Del mismo modo como lo señala la agencia de la calidad:

“El buen clima de convivencia escolar es un elemento inseparable de la calidad de la educación, de aprender a convivir con el otro. Se trata de una dimensión fundamental de la experiencia educativa, que compete a todos los actores de la comunidad, considera distintos aspectos y demanda importantes desafíos para las escuelas y el sistema educativo en su conjunto”. (Arón, Milicic, & Sánchez, 2017, pág. 12)

Generar un clima de convivencia escolar entre el equipo docente y toda la comunidad educativa, sin duda mejorará el rendimiento académico de estudiantes y alumno, descomprimirá la tensión en el aula, aumentando la eficiencia y eficacia de la tarea docente.

De acuerdo a Chiavenato 2011 “El valor intrínseco de una organización está principalmente en sus activos intangibles, estos constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen del capital humano, conjunto de talentos que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso, ahí surge el comportamiento organizacional” (Zambrano Campoverde, 2017, pág. 166)

De ahí como lo señala Chiavenato se puede inferir que la riqueza más grande que tienen las instituciones educativas son las personas, es por ello que se deben cuidar las relaciones interpersonales entre todos los actores educativos.

### **3.3. Aspectos legales.**

A continuación veremos el marco normativo que rige en torno a la convivencia escolar, la cual tiene un carácter preventivo la como lo señala el Ministerio de Educación:

La Ley n° 20.536 sobre violencia escolar, promulgada el año 2011, tiene por objetivo abordar la convivencia en los establecimientos educacionales del país, mediante el diseño de estrategias de promoción de la buena Convivencia Escolar y de prevención de la violencia escolar, estableciendo un Plan de Gestión y Protocolos de Actuación ante situaciones de violencia. También crea la figura del

encargado de convivencia y entrega nuevas tareas a los Consejos Escolares. (Mineduc, 2015)

De esta ley se puede inferir que el director debe ser el principal gestor de la convivencia escolar, a través de una planificación con estrategias de prevención de situaciones de violencia o malos tratos. El encargado de convivencia es la persona encargada de gestionar dicho proceso, no obstante no es tarea de una sola persona, toda la comunidad educativa debe poder contribuir para mantener una buena gestión de la convivencia escolar. El equipo directivo debe promover a través de una cultura de diálogo y respeto las buenas relaciones al interior de la comunidad escolar tal como lo señala la ley 20.845 la cual señala en uno de sus párrafos: establece un plan de apoyo a la inclusión para fomentar la buena convivencia. La escuela es en este sentido un espacio de promoción del ejercicio de los derechos de estudiantes y profesores.

“El buen clima de convivencia escolar es un elemento inseparable de la calidad de la educación, de aprender a convivir con el otro. Se trata de una dimensión fundamental de la experiencia educativa, que compete a todos los actores de la comunidad, considera distintos aspectos y demanda importantes desafíos para las escuelas y el sistema educativo en su conjunto” (agenciaeducacion, 2018)

Como lo menciona la agencia de la calidad de educación, la convivencia escolar es un factor que se correlaciona con la convivencia escolar y por ende en los objetivos de calidad. La normativa señala respecto al desarrollo profesional docente, respecto:

Participación: el sistema velará por la participación de los profesionales de la educación en las distintas instancias de la comunidad educativa y su comunicación con los distintos actores que

la integran, en un clima de confianza y respeto de los derechos de todas las personas. (leychile.cl, 2019)

Se puede destacar de este extracto de ley, que la convivencia escolar está presente de manera especial en el desarrollo pedagógico y que el clima escolar es un elemento fundamental en este proceso de cual no se puede separar, asimismo el ministerio de educación señala en los estándares indicativos de desempeño, en el apartado de gestión de personal en el estándar 10.9 en el ámbito satisfactorio lo siguiente:

La mayor parte del personal estima que en el establecimiento predomina un clima laboral positivo caracterizado por:

- Un ambiente de apoyo, colaboración y respeto entre el personal.
- Un ambiente de trabajo desafiante, motivador y con sentido.
- Un sentido de equipo y de orgullo de pertenecer al establecimiento.
- Una comunicación abierta y fluida entre todos los miembros del personal.
- Un ambiente donde las personas se sienten valoradas y reconocidas.
- Un espacio de trabajo cómodo y con las facilidades necesarias para desempeñar la labor educativa. (MINEDUC, 2014, pág. 132)

Un clima laboral positivo, en donde existan buenos canales de comunicación, apertura al diálogo, respeto, reconocimiento de sus integrantes, posibilita una adhesión al proyecto educativo institucional, ellos tributarán sin duda a lograr alcanzar los objetivos propuestos.

#### IV. MATRIZ DEL PROYECTO.

Tabla N° 4.1. Matriz de gestión del proyecto.

	<b>Elementos del diagnóstico que fundamentan los objetivos específicos</b>	<b>Objetivos Específicos (O.E.)</b>	<b>Acciones a realizar (descripción)</b>	<b>Ámbitos de la gestión o liderazgo comprometido</b>	<b>Indicadores que se van a intervenir</b>	<b>Instrumentos utilizados para recolectar la información</b>	<b>Actores de la institución involucrados</b>	<b>Rediseño organizacional a desarrollar</b>
1	Antes del proyecto No se conocen las causas del Clima Laboral existente en la escuela	Identificar principales factores, variables y problemáticas que inciden en el ambiente laboral de la escuela, mediante una encuesta de carácter anonimo, aplicada al equipo directivo, docentes y	Diseñar y elaborar instrumentos para valorar el ambiente laboral de la escuela.	Area del Clima y la Convivencia Escolar  Liderazgo Directivo	% de elaboración de instrumentos	Texto escrito	Jefe UTP Coordinador de Convivencia	Después del proyecto Las causas o factores que explican el clima laboral existente están conocidas e identificadas a partir de los instrumentos aplicados .
2	No se tenía un diagnóstico sobre el clima laboral existente en la escuela	Presentar un diagnóstico general y calendario de talleres y dinámicas a directivos docentes y asistentes de la educación en	Implementar taller de trabajo grupal, para presentar diagnóstico general sobre clima laboral del establecimiento	Área del clima de Convivencia escolar  Formación  Liderazgo del director	% de asistencia a taller	Presentación visual de diagnóstico	Directivos- docentes y asistentes de la educación	Los distintos estamentos del establecimiento están claro cual es el diagnóstico del clima laboral.

		conjunto partir de los resultados obtenidos de las encuestas, en relación clima laboral del establecimiento.						
3	Antes del proyecto no se habían hablado de temáticas que para mejorar el clima laboral existente en la escuela.	Analizar las variables que impiden el desarrollo de un clima laboral positivo, arrojadas por la encuesta aplicada a directivos, docentes y asistentes de la educación y seleccionar temáticas a trabajar en las distintas acciones durante al año.	Taller con equipo directivo-docentes y asistentes de la educación mediante un focus group en la selección de temáticas relevantes a tratar.	Convivencia Liderazgo del director Gestión del personal	% de asistencia a focus group	Texto escrito	Directivos-docentes y asistentes de la educación	Jefe de UTP-docentes y asistentes de la educación conocen y analizan temáticas a tratar en los distintos talleres a realizar.
4	No existían acciones instaladas para trabajar el clima laboral en el establecimiento	Diseñar e implementar una estrategia de trabajo con medidas para mejorar el clima laboral del establecimiento, mediante dinámicas,	Acción 1: Taller de motivación Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral, construir de manera grupal	Convivencia Liderazgo del director Gestión del personal	% de participación en talleres Motivación	Texto escrito Encuesta satisfacción de los talleres Material visual	Director Jefe de UTP Docentes Asistentes	Existen acciones instaladas para trabajar en el mejoramiento del clima laboral en el establecimiento.

		<p>charlas ,grupos focales con los directivos, docentes y asistentes de la educación, para mejorar el ambiente de trabajo durante el año 2020.</p>	<p>distintas estrategias para poder mantener motivado al equipo de trabajo.</p> <p>Acción 2: Taller de relaciones interpersonales y comunicación Reflexionar sobre actitudes y practicas que debe desarrollar aca persona para generar buenas relaciones</p> <p>Acción 3: Taller de reconocimiento y valoración de las labores destacadas</p> <p>Acción 4: tallere de liderazgo Analizar las cualidades que debe tener un líder al interior</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Relaciones interpersonales

Comunicación

Valoración y reconocimiento de las labores del docente y asistentes de la educación por parte del equipo directivo

			del establecimiento					
--	--	--	------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## **V. LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.**

El proyecto define 7 líneas de acción a realizar durante un periodo de ocho meses, con una etapa de diagnóstico, planificación, implementación y monitoreo de las acciones más una evaluación final del impacto en el área de gestión descendida y su vinculación con otras áreas.

Acciones:

1. Diseñar y elaborar instrumentos para valorar el ambiente laboral de la escuela. Esta acción estará vinculada con el área de gestión de recursos, gestión del personal y área de la convivencia escolar. Esta acción será realizada por una institución externa contratada en pos de mejorar el ambiente laboral del establecimiento, esta aplicará el instrumento "encuesta" a los distintos estamentos del establecimiento (director, jefe de UTP, docentes y asistentes de la educación; se espera que las encuestas sean respondidas por 100% de las personas que están involucradas en este proyecto, para identificar factores, variables y problemáticas que inciden en el ambiente laboral de la escuela.
2. Implementar taller de trabajo grupal, para presentar diagnóstico general sobre clima laboral del establecimiento; siendo esta acción vinculada con el área de gestión del liderazgo y área de convivencia escolar. Los responsables de ejecutar esta acción será la empresa externa contratada, quienes formarán focus group con los distintos actores involucrados en este proyecto, para dar a conocer un diagnóstico general sobre el ambiente laboral de la escuela y presentar acciones a realizar durante el año para que los involucrados estén en conocimiento de la problemática.

3. Taller con equipo directivo- docentes y asistentes de la educación mediante un focus group en la selección de tematicas relevantes a tratar. Esta acción se vincula con el área de gestión de liderazgo, principalmente del director, área de gestión de recursos y área de convivencia escolar;La empresa contratada organizara un trabajo sistematico, ordenado con los actores involucrados, con el fin que estos analicen y reflexionen frente a variable que inciden en el clima laboral existente en el establecimiento y seleccionen las tematicas a tratar en cada taller.

4. **Tematicas seleccionadas a tratar mediante talleres.**

**Taller de motivación;** Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral, construir de manera grupal distintas estrategias para poder mantener motivado al equipo de trabajo.

**Taller Relaciones interpersonales y comunicación;** Reflexionar sobre actitudes y practicas que debe desarrollar aca persona para generar buenas relaciones.

**Taller de reconocimiento y valoración de las labores destacadas.**

**Taller de liderazgo;** Analizar las cualidades que debe tener un líder al interior del establecimiento.

Estas acciones se vincula con el área de gestión del liderazgo del director, convivencia escolar y gestión del personal. Estas acciones serán realizada por la empresa externa contrada para diseñar e implementar una estrategia de trabajo para mejorar el ambiente laboral del establecimiento.

**VI. RESULTADOS ESPERADOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES ASOCIADAS.**

**Tabla N° 6.1. Relación resultados, actividades y objetivos.**

<b>Describir las actividades y resultados esperados observables y medibles, en relación a cada uno de los objetivos específicos definidos.</b>		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Principales Acciones Asociadas</b>
Identificar principales factores, variables y problemáticas que inciden en el ambiente laboral de la escuela, mediante una encuesta de carácter anónimo, aplicada al equipo directivo, docentes y personal del establecimiento	Se espera que las encuestas sean respondidas al 100% de las personas que están involucradas en este proyecto, para identificar factores, variables y problemáticas que inciden en el ambiente laboral de la escuela.	Diseñar y elaborar instrumentos para valorar el ambiente laboral de la escuela.
Presentar un diagnóstico general y calendario de talleres y dinámicas a directivos docentes y asistentes de la educación en conjunto partir de los	100% asistencia Que todos los estamentos estén en conocimiento del diagnóstico general sobre el clima laboral donde están insertos.	Implementar taller de trabajo grupal, para presentar diagnóstico general sobre clima laboral del establecimiento.

<p>resultados obtenidos de las encuestas, en relación clima laboral del establecimiento.</p>		
<p>Analizar las variables que impiden el desarrollo de un clima laboral positivo, arrojadas por la encuesta aplicada a directivos, docentes y asistentes de la educación y seleccionar tematicas a trabajar en las distintas acciones durante al año.</p>	<p>100% asistencia y participación Los distintos estamentos del establecimiento involucrados, analicen y reflexionen frente a variable que inciden en el clima laboral existente en el establecimiento; y selecciones tematicas a tratar.</p>	<p>Taller con equipo directivo- docentes y asistentes de la educación mediante un focus group en la selección de tematicas relevantes a tratar.</p>
<p>Diseñar e implementar una estrategia de trabajo con medidas para mejorar el clima laboral del establecimiento, mediante dinámicas, charlas ,grupos focales con los directivos, docentes y asistentes de la educación, para mejorar el ambiente de trabajo durante el año 2020.</p>	<p>Medir clima existente en la escuela después de la implemtacion de las acciones Que las acciones implementadas para la mejora del clima laboral de la escuela causen un impacto positivo en el dia a dia; lo cual de una manera indirecta provoquen una mejora en el logra de la metas institucionales.</p>	<p>Acción 1: Taller de motivación Reconocer la importancia de la motivación rn un entorno laboral, construir de manera grupal distintas estrategias para poder mantener motivado al equipo de trabajo.</p> <p>Acción 2: Taller de relaciones interpersonales y comunicación Reflexionar sobre actitudes y practicas que debe desarrollar aca persona para</p>

		<p>generar buenas relaciones</p> <p>Acción 3: Taller de reconocimiento y valoración de las labores destacadas</p> <p>Acción 4: taller de liderazgo Analizar las cualidades que debe tener un líder al interior del establecimiento</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## VII. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN.

Acciones	Indicador de resultado	Seguimiento	Procedimiento
1. Diseñar y elaborar instrumentos para valorar el ambiente laboral de la escuela	100% de encuestas aplicadas a director- jefe de UTP- docentes y asistentes de la educación del establecimiento.	Mediante un castro de todo el personal por parte de la empresa la verificar que todos respondan encuestas.	La empresa externa elabora instrumento y lo aplica y analiza.
2. Implementar taller de trabajo grupal, para presentar diagnóstico general sobre clima laboral del establecimiento	100% asistencia de los distintos estamentos involucrados.	Lista de asistencia a taller	Cada funcionario debe registrar su asistencia
3. Taller con equipo directivo- docentes y	100% asistencia de los distintos	Registro de asistencia a taller.	Empresa externa y monitorea

asistentes de la educación mediante un focus group en la selección de temáticas relevantes a tratar	estamentos involucrados.  Participación de los distintos estamentos del establecimiento  Percepción de docentes-asistentes sobre la temática seleccionada	Mediante instrumento	asistencia del personal del establecimiento y  Genera instrumentos-cuestionarios para medir participación y percepción de la estrategia.
4. Taller de motivación	100% asistencia a taller.  Evaluación de del taller	% de asistencia a talleres	Empresa externa y monitorea asistencia del personal del establecimiento y  Genera instrumentos-cuestionarios para medir participación y percepción de la estrategia.
5. Taller Relaciones interpersonales y comunicación; Reflexionar sobre actitudes y practicas que debe desarrollar aca persona para generar buenas relaciones.	100% asistencia a taller.  Evaluación de del taller	% de asistencia a talleres	Empresa externa y monitorea asistencia del personal del establecimiento y  Genera instrumentos-cuestionarios para medir participación y percepción de la estrategia.
6. Taller de reconocimiento y valoración de las	100% asistencia a taller.	% de asistencia a talleres	Empresa externa y monitorea asistencia del

labores destacadas.	Evaluación de del taller		personal del establecimiento y  Genera instrumentos-cuestionarios para medir participación y percepción de la estrategia.
7.Taller de liderazgo; Analizar las cualidades que debe tener un líder al interior del establecimiento.	100% asistencia a taller.  Evaluación de del taller		Empresa externa y monitorea asistencia del personal del establecimiento y  Genera instrumentos-cuestionarios para medir participación y percepción de la estrategia.

## VIII. SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO.

La escuela Lisa Peter Teubner, a través de la ejecución de este proyecto podrá mejorar su clima escolar docente y por consiguiente mejorará con ello indirectamente las otras tres áreas de gestión. Un mejor clima laboral permitirá que tanto docentes como equipos directivos, profesores y estudiantes, mejoren los resultados académicos y por ende lograr romper el círculo de la pobreza, que afecta a la gran mayoría de los estudiantes del establecimiento, que provienen de contextos de pobreza y vulnerabilidad social. De esta manera, se estará cumpliendo lo declarado en la misión de su PEI:

Al mejorar los resultados, a largo plazo se vislumbra un aporte al desarrollo económico en la población estudiantil, una mejora en la percepción de las comunidad educativa en los aspectos de clima organizacional y por ende un

aumento en la matrícula. Los fondos que se utilizarán para la implementación del proyecto de mejora corresponden a los otorgados por la Ley SEP.

### IX. CARTA GANTT.

Acciones o actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Diseñar y elaborar instrumentos para valorar el ambiente laboral de la escuela.	X								
Implementar taller de trabajo grupal, para presentar diagnóstico general sobre clima laboral del establecimiento		X							
Taller con equipo directivo-docentes y asistentes de la educación mediante un focus group en la selección de temáticas relevantes a tratar.		X							
Taller de motivación Reconocer la importancia de la motivación en un entorno laboral.			X						

Taller de relaciones interpersonales y comunicación				X					
Taller de reconocimiento y valoración de las labores destacadas					X				
Taller de liderazgo						X			
Evaluación del proyecto							X		
Proyección año 2022									X

## X. RECURSOS FINANCIEROS.

Tabla N° 10.1. Presupuesto del proyecto.

RESUMEN DE GASTOS	%	TOTAL (EN \$)
<b>Gasto en Recursos Humanos</b> - Horas destinadas a docentes, asistentes de la educación 2 horas	50%	\$1.800.000
<b>Gasto en Actividades y Materiales</b> -artículos de oficina Juegos didácticos Bitácoras de trabajo Libros de registro	20%	\$100.000
<b>Gastos de Operación</b> -contratación ATE para diagnóstico, diseño de estrategia, talleres, evaluación por 8 meses. - contratación servicio de alimentación cooffee break para 40 personas	30%	\$1.600.000
<b>Otros</b> (especifique)..... -		
<b>TOTAL</b>	100%	3.500.000

Fuente: Elaboración propia.

## XI. BIBLIOGRAFÍA.

- agenciaeducacion. (26 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.agenciaeducacion.cl/noticias/clima-convivencia-escolar-mabel-bustos/>
- Arón, M., Milicic, N., & Sánchez, M. S. (2017). *Construyendo Juntos: claves para la convivencia escolar*. Santiago, de Chile: Agencia de Calidad de la Educación.
- Chiang Vega, M. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 65-74.
- MINEDUC. (2008). *Marco para Buena Dirección*. Santiago: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Ministerio de Educación.
- MINEDUC. (2008). *Marco para la Buena Enseñanza*. Santiago: Ministerio de Educación.
- MINEDUC. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos*. Santiago: Ministerio de Educación. República de Chile.
- MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: CPEIP.
- Mineduc. (19 de 12 de 2015). *Mineduc*. Obtenido de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>
- MINEDUC. (2016). *Ley General de Educación (Ley N° 20.903)*. Obtenido de LeyChile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1087343>
- Ministerio de Educación. (s.f). *Convivencia escolar*. Obtenido de [http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id\\_portal=50&id\\_seccion=4010&id\\_contenido=17916](http://www.convivenciaescolar.cl/index2.php?id_portal=50&id_seccion=4010&id_contenido=17916)
- Parra, V., & Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la educación*, 45, 207 - 250.  
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652016000200007>
- Pérez, D. A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.
- Rodríguez Ramírez, J. A. (2017). Síndrome de burnout en docentes. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 45-67.
- Torres Rivera, A. D. (2014). Las competencias docentes: el desafío de la educación superior. *Innovación educativa (México, DF)*, 129-145.

Zambrano Campoverde, J. R.-F. (2017). ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA. *Revista Universidad y Sociedad*, 163-172.

## XII. ANEXOS.

### 12.1. Matriz de selección del problema.

Tabla N° 12.1. Matriz de selección del problema.

CRITERIOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Recursos humanos	2	4	3	2	1	4	2	2	4
Financieros	1	1	2	3	3	2	3	4	4
Factibilidad	1	1	2	3	3	2	3	4	4
Tiempo	1	2	3	3	3	3	3	2	3
Compromiso	2	4	3	2	4	3	4	3	4
Necesidades	2	2	1	2	3	2	2	3	4
TOTAL	9	14	14	15	18	16	17	18	23

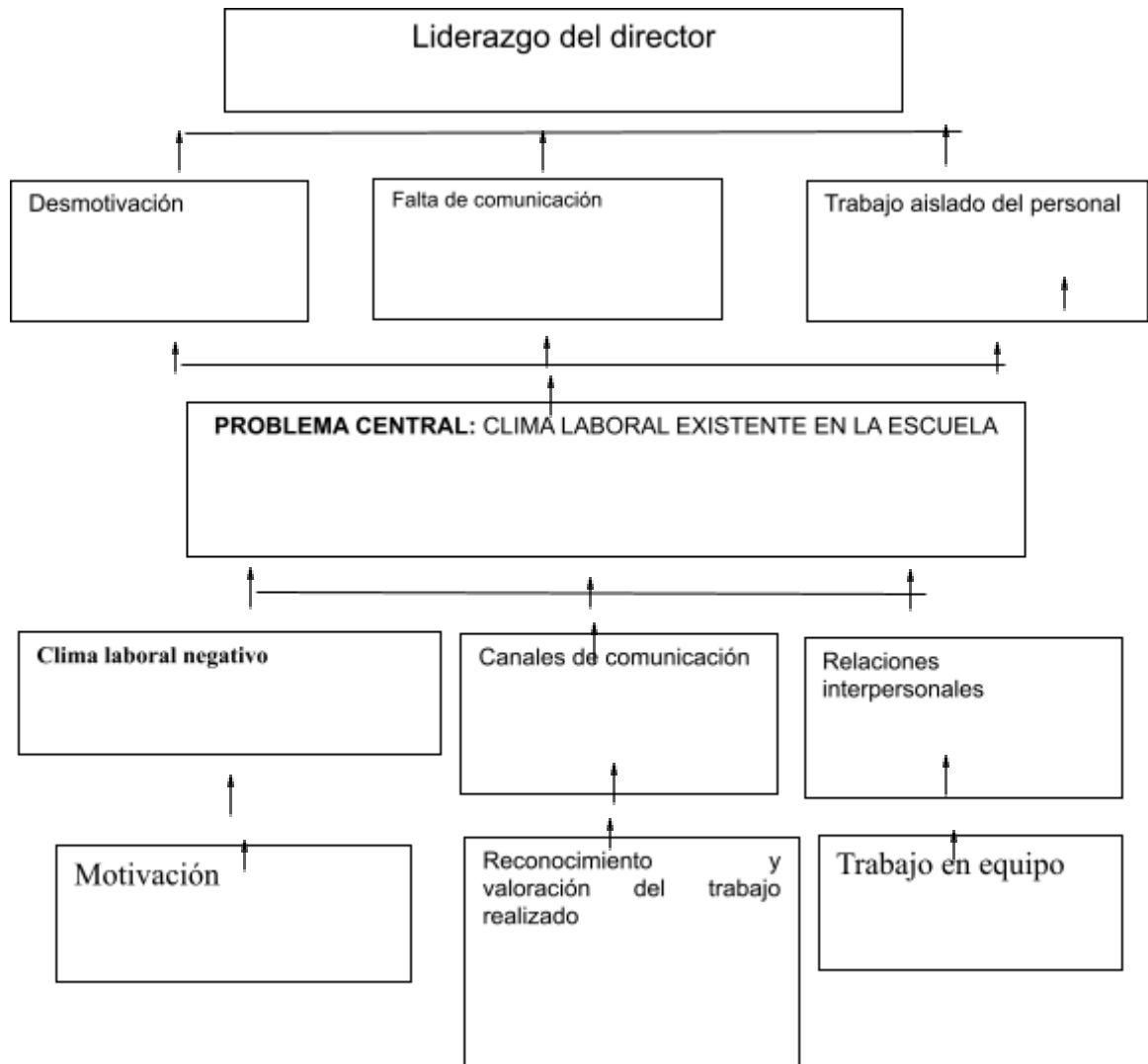
Fuente: (elaboración Propia, 2019)

Pauta asignación puntaje por criterio:

Puntaje	Descripción/ Condición
1	Este puntaje se otorga cuando la condición según el criterio es la más desfavorable para resolver el problema. Ej. El proyecto es muy caro y no se cuenta con los recursos.
2	Este puntaje se otorga cuando la condición según el criterio es desfavorable para resolver el problema. Ej. El proyecto es muy caro y no se cuenta con los recursos.
3	Este puntaje se otorga cuando la condición según el criterio es desfavorable para resolver el problema, aun cuando se podría resolver. Ej. El proyecto es muy caro, pero sería posible que lo financie un organismo externo.
4	Es puntaje se otorga cuando la condición del criterio es ampliamente favorable para resolver el problema. Ej. El proyecto requiere especialistas y no se requiere contratar porque los tiene el colegio.

## 12.2. Árbol del problema.

Figura N° 12.1. Arbol del problema.



Fuente: Elaboración propia.

### 12.3. Matriz de Marco Lógico (MML).

Tabla N° 12.2. Matriz de marco lógico (MML).

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTO
<i>Objetivo General</i>			
<i>Objetivos Específicos</i>			
<i>Resultados</i>			
<i>Actividades</i>			

Fuente: Elaboración propia.